Επιμορφωτικό Πρόγραμμα:
“**Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων**”

(στα πλαίσια του Σχεδίου Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού).

Αθήνα, 2 Μαΐου 2011

Εισηγητής: Ι.Σ. Παναγόπουλος

- PhD & MSc στη Βιομηχανική Ψυχολογία (Hull)
- Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΑΣΟΕΕ) – Οικονομολόγος
- Chartered Psychologist of the BPS

Φορέας υλοποίησης του Προγράμματος: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης - Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΙΝ.ΕΠ-Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Σύντομη Επισκόπηση (Δευτ. 28-03-11)

1. **Έναρξη: Περιεχόμενο & Στόχοι του Προγράμματος**
2. **Εισαγωγή στην αξιολόγηση των εργαζομένων**
3. **Η διαδικασία της αξιολόγησης**
4. **Κατηγορίες αξιολογητών**
5. **Μέθοδοι αξιολόγησης**

1. Έναρξη: Περιεχόμενο & Στόχοι του Προγράμματος

Σκοπός του Προγράμματος

- Αναβάθμιση της **γνώσης των στελεχών του δημοσίου** που θα κληθούν να
- **κρίνουν & να αξιολογήσουν** διαφορετικές παραμέτρους
  - της **απόδοσης &**
  - της **επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων** στη δημόσια διοίκηση,
- ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στα καθήκοντα τους.

Περιεχόμενο του Προγράμματος

1η ημέρα: Εισαγωγή στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Η διαδικασία της αξιολόγησης. Κατηγορίες αξιολογητών. Μέθοδοι αξιολόγησης.

2η ημέρα: Έννοια της Αξιολόγησης. Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων βάσει των ισχυουσών διατάξεων. Νέο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων & συσχέτισή του με την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

3η ημέρα: Σύγχρονα εργαλεία διοίκησης. Σύνδεση αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων & αποτελεσματικότητας δημοσίων υπαλλήλων-δημοσίων υπηρεσιών. Αξιολόγηση Προγράμματος. Αξιολόγηση γνώσεων-δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.

Δημόσιες Υπηρεσίες: Αποτελεσματικότητα & Αποδοτικότητα;

- Πόσο καλά λειτουργούν οι Δημόσιες Υπηρεσίες σε σχέση με τους **πρωτεύοντες στόχους** τους (π.χ. παροχή υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πολιτών, κέρδη, κ.ά.);
- Με τί **αποδοτικότητα** επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι; (π.χ. καθυστερήσεις στην παράδοση, χρήση εξοπλισμού, κόστος υλικών, κόστος εργασίας, ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών, απορρίμματα /απόβλητα, επισκευές, κλπ.).

Στόχοι Δημοσίων Υπηρεσιών & Ανθρώπινοι Πόροι (Α.Π.)

- Πώς θα γίνουν οι Δημόσεις Υπηρεσίες **πιο αποδοτικές**;
- Παραδοσιακές απαντήσεις:
  - «Επενδύστε πιο **πολλά χρήματα**» (χρηματοοικονομική εστίαση)
  - «Υιοθετείστε καλύτερες **στρατηγικές**» (στρατηγική εστίαση)
  - «Επενδύστε σε **καλύτερη τεχνολογία**» (π.χ. Taxis, τεχνολογική εστίαση).
- Σύγχρονη απάντηση: Για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους οι Δημόσιες Υπηρεσίες πρέπει να ανταγωνιστούν για **καλύτερους ανθρώπους (υπαλλήλους)**.
- Για να πετύχουν αυτόν τον στόχο πρέπει να υιοθετήσουν ένα **διαφορετικό τρόπο σκέψης για την διαχείριση των ανθρώπων (υπαλλήλων)**.

Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού

- Στελέχωση - Επιλογή
- Εκπαίδευση - Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση Απόδοσης
- Εργασιακές Σχέσεις
- Αμοιβές Κίνητρα

Στόχοι Δημοσίων Υπηρεσιών, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), & Αναμενόμενα Αποτελέσματα

Στρατηγική ΔΑΠ →
Διαφοροποίηση/
Καινοτομία.
Ποιότητα.
Μείωση του κόστους.

Πρακτικές ΔΑΠ →
Επιλογή
Εκπαίδευση
Αξιολόγηση
Επιβράβευση
Περιγραφές θέσης
Συμμετοχή
Κύρος & Ασφάλεια

Αποτελέσματα ΔΑΠ →
Αποδοχή
Ποιότητα
Προσαρμοστικότητα

Αποτελέσματα Συμπεριφοράς →
Προσπάθεια/
Παρακίνηση
Συνεργασία
Συμμετοχή
Δόσιμο του «καλύτερου εαυτού»

Αποτελέσματα Απόδοσης

Υψηλή
Παραγωγικότητα
Ποιότητα
Καινοτομία

Χαμηλές
Απουσίες
Συγκρούσεις
Κινητικότητα
Παράπονα πολιτών

↓

Επιβίωση,
Κερδοφορία (ROI)

Πηγή: Προσαρμογή από Guest (1997)

Πλεονεκτήματα για τον Εργαζόμενο η Απόδοση του οποίου Αξιολογείται

- Αποκτώ ξεκάθαρη εικόνα για το **τι περιμένουν** από μένα.
- **Με ακούν** & με σέβονται.
- Λαμβάνω **ανατροφοδότηση** για την απόδοσή μου («μαθαίνω πόσο αποτελεσματική είναι η εργασιακή μου επίδοση»).
- **Ικανοποιούμαι** γι'αυτά που κάνω σωστά.
- **Μαθαίνω τα αδύνατά μου σημεία** & συνεπώς **γνωρίζω πού** θα πρέπει **να εστιάσω για να βελτιώσω την εργασιακή μου επίδοση (απόδοση)**, π.χ. με εκπαίδευση.

2. Εισαγωγή στην Αξιολόγηση των Εργαζομένων

Ορισμός της Αξιολόγησης

- Όταν μιλάμε για «Αξιολόγηση των Εργαζομένων/Δημοσίων Υπαλλήλων», εννοούμε «**Αξιολόγηση της εργασιακής τους επίδοσης (απόδοσης)**»
- Πρόκειται για μια **συστηματική** αξιολόγηση των εργαζομένων όσον αφορά:
  - *την* ***απόδοσή*** τους *στην εργασία*
  - *τις* ***δυνατότητές*** τους *για ανάπτυξη* στο μέλλον
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την **απόδοση**;

Η Ανάλυση Έργου προηγείται!
Η Αξιολόγηση των Εργαζομένων έπεται

- Η αξιολόγηση διενεργείται για να εκτιμηθεί **κατά πόσο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του έργου τους.**
- Όμως, γνωρίζουμε **Τι πρέπει γίνει** και **Πώς** για την αποτελεσματική επιτέλεση ενός έργου ή καθήκοντος;
- Δηλαδή **ΠΡΙΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΟΥΜΕ** τους εργαζομένους, έχει προηγηθεί μια συστηματική διαδικασία συλλογής & ερμηνείας πληροφοριών που σχετίζονται με **εργασιακές δραστηριότητες (Ανάλυση Έργου);**
  - Υπάρχουν πρόσφατες **Περιγραφές των Θέσεων Εργασίας;**
  - Έχουν **προσδιοριστεί τα Προσόντα** (των ατόμων) που απαιτούνται για την επιτέλεση του έργου (σε συνδυασμό με την ανάλυση των **γνώσεων**, των **δεξιοτήτων**, των **ικανοτήτων** & των **ενδιαφερόντων** των εργαζομένων)**;**

Απόδοση Εργαζομένου

Μπορώ + Θέλω

Εκπαίδευση	Κίνητρα
Ικανότητες	Υποκίνηση
Δεξιότητες	
Εμπειρία	

Απόδοση Εργαζομένου

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Μπορώ + Θέλω

Μπορώ	Θέλω
Εκπαίδευση	Κίνητρα
Ικανότητες	Υποκίνηση
Δεξιότητες	
Εμπειρία	

Χρησιμότητα της Αξιολόγησης

Οι σημαντικότερες Χρήσεις της Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι οι εξής:

1) **Ανάπτυξη των Εργαζομένων** & Ανατροφοδότηση: Προσδιορισμός αναγκών για αυτο-βελτίωση εργαζομένου, εκπαίδευση & κατάρτιση, ειδικές εργασιακές αναθέσεις.
2) **Διοικητικές Αποφάσεις** για το Προσωπικό (π.χ. προαγωγές, επιλογή, αυξήσεις, μετατάξεις/μεταθέσεις).
3) **Έρευνα** για το Ανθρώπινο Δυναμικό (με στόχο την βελτίωσή του).

Συγκεκριμένες Χρήσεις & Σκοποί της Αξιολόγησης της Απόδοσης

1. Ικανοποιητική Απόδοση. Βελτίωση Απόδοσης.
2. Κατανόηση από τον Προϊστάμενο (βελτίωση επικοινωνίας Προϊσταμένου & Υφισταμένου).
3. Ανάπτυξη Εργαζομένων
4. Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων ειδικά για αλλαγές όσον αφορά τις θέσεις εργασίας.
5. Εγκυροποίηση των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού.
6. Εγκυροποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων & των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Αμοιβές & μισθολογικά θέματα.

Γιατί η Αξιολόγηση της Απόδοσης είναι χρήσιμη;

- Για επιβράβευση των καλύτερων
- Για εκπαίδευση των λιγότερο αποδοτικών
- Για περιορισμό της μεροληψίας του αξιολογητή (όχι αξιολόγηση βάσει μιας γενικής εντύπωσης του αξιολογητή)
- Για δημιουργία παραγωγικότερου ανθρώπινου δυναμικού μέσα από κίνητρα & την ανάπτυξη των εργαζομένων
- Για χρήση μετρήσιμων & αντικειμενικών κριτηρίων & στόχων αξιολόγησης **που σχετίζονται με** τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας & τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας
- Για προσανατολισμό της απόδοσης προς την κατεύθυνση του ευρύτερου πλαισίου των στρατηγικών στόχων της Δημόσιας Διοίκησης
- Για καλύτερη εικόνα του τρόπου εξέλιξης της απόδοσης των εργαζομένων

Πιθανότητες Αποτυχίας της Αξιολόγησης

... για τους εξής λόγους:

1) **Υπέρμετρη επιείκεια** του αξιολογητή (διότι φοβάται ή έχει ανάγκη τη θετική γνώμη του αξιολογούμενου για δικό του όφελος).
2) Τα **κριτήρια αξιολόγησης δεν σχετίζονται με τη θέση** εργασίας.
3) Η **βαθμολογία δεν είναι αξιόπιστη** (π.χ. ο αξιολογητής μεροληπτεί, ή η κλίμακα βαθμολόγησης είναι αναξιόπιστη).
4) Οι **αξιολογητές δεν είναι αρκετά εκπαιδευμένοι**, βλ. σφάλματα του αξιολογητή.
5) Οι **αξιολογούμενοι δεν συνεργάζονται** αρκετά (π.χ. διότι δεν γνωρίζουν τη διαδικασία, τους στόχους, τα πρότυπα απόδοσης, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, τι οφέλη θα αποκομίσουν οι ίδιοι, κ.ά.).
6) Η Διοίκηση **δεν επικοινωνεί** αρκετά με τους εργαζομένους (π.χ. οι εργαζόμενοι δεν έχουν ενημερωθεί αρκετά, &/ή δεν έχουν συμμετάσχει στη συζήτηση «περί αξιολόγησης»).

Πιθανότητες Αποτυχίας της Αξιολόγησης (2)

... για τους εξής λόγους:

7) Η διαδικασία αξιολόγησης δεν ανταποκρίνεται στην **ωριμότητα της κουλτούρας αξιολόγησης** που υπάρχει ή δεν υπάρχει στον οργανισμό.
8) Υπάρχει μικρός βαθμός απαιτούμενης **υποστήριξης** από τη Διοίκηση, τους Προϊσταμένους &/ή τους εργαζομένους.
9) Λόγω **μη πραγματικής αποδοχής** από τους εργαζομένους ή τους εκπροσώπους τους, η αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται στην πράξη («άσκηση επί χάρτου»!).
10) Χαμηλός βαθμός **υποστήριξης των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης** για ανάπτυξη.
11) Δεν έγινε **καμιά πιλοτική εφαρμογή** της αξιολόγησης, ούτε αξιολογήθηκαν & κοινοποιήθηκαν τα αποτελέσματά της (πριν την πλήρη εφαρμογή).
12) **Αβεβαιότητα & ανασφάλεια** για το ποιος θα αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης & με ποιον τρόπο.

3. Η Διαδικασία της Αξιολόγησης

Διαδικασίες της Αξιολόγησης

(α) Αξιολόγηση της **απόδοσης**

(β) Αξιολόγηση των **ικανοτήτων & δεξιοτήτων** που συνθέτουν το προφίλ των εργαζομένων των Δημοσίων Υπηρεσιών για κάθε θέση εργασίας

Τι διαφορές έχουν οι παραπάνω διαδικασίες αξιολόγησης;

Διαδικασίες της Αξιολόγησης

(α) Αξιολόγηση **Απόδοσης**

- Στοχεύει στην **ανταμοιβή** βάσει **ποσοτικών στόχων**.
- Εστιάζει στο **αποτέλεσμα** & όχι στο 'γιατί' & 'πώς'.
- Αναφέρεται στο παρελθόν.
- **Περιγραφές θέσεων εργασίας** (τεχνογνωσία).
- Γνώση των μεθόδων & τεχνικών που χρειάζονται για να εκτελέσω τα εργασιακά μου καθήκοντα απολύτως ικανοποιητικά.

(β) Αξιολόγηση **Δεξιοτήτων**

- Στοχεύει στην **ανάπτυξη** των υπαλλήλων βάσει **στόχων-συμπεριφορών**.
- Εστιάζει στο **'γιατί' & 'πώς'**.
- Στοχεύει στο μέλλον αντλώντας απο το παρελθόν.
- **Δεξιότητες** (πρότυπο δεξιοτήτων)
- Είναι μίγμα ικανοτήτων, συμπεριφορών & προσωπικών χαρακτηριστικών που συμβάλλουν αποφασιστικά στην απόδοση & το αποτέλεσμα.

Κριτήρια Αξιολόγησης: Τι Αξιολογείται;

- **Αποτελέσματα, συνεισφορές** (π.χ. ποσότητα παραχθείσας εργασίας)
- **Προσωπικά γνωρίσματα & χαρακτηριστικά** (π.χ. συνεργατικότητα, πρωτοβουλία, αξιοπιστία)
- **Εργασιακές συμπεριφορές**
- **<u>Εστίαση σε:</u>**
  - *Πραγματική* απόδοση εργαζομένων στην παρούσα εργασία.
  - *Μελλοντικό Δυναμικό του εργαζομένου* π.χ. για προαγωγή.

Επαγγελματικές ιδιότητες (competencies)

- Το σύνολο των **ατομικών χαρακτηριστικών** που εγγυώνται την εργασιακή επιτυχία και μπορούν να περιγραφούν ως <u>παρατηρήσιμοι τρόποι συμπεριφοράς</u> (εργασιακές συμπεριφορές).
- Εργασιακή επιτυχία:
  - επίτευξη των ατομικών εργασιακών στόχων
  - υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Αξιολόγηση Απόδοσης Έργου του Εργαζομένου: Τι εννοούμε συνήθως;

Συνομιλία ‘πρόσωπο με πρόσωπο’.

- Η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου συζητιέται, επανεξετάζεται, και αξιολογείται από **κάποιον άλλο** (συνάδελφο, ή συνήθως επόπτη ή άμεσο προϊστάμενο).
- Χρήση ενός προσυμφωνημένου και κατανοητού **πλαισίου**.
- Διενεργείται συνήθως **κάθε εξάμηνο** ή κάθε χρόνο.

Σε τι Εστιάζει η Αξιολόγηση Απόδοσης Έργου;

Εστιάζει σε

- Συμπεριφορές & αποτελέσματα.
- Επίμαχα θέματα & προβλήματα.
- Εποικοδομητική ανάπτυξη για βελτίωση κινήτρων.
- Ανάπτυξη του εργαζομένου & της απόδοσής του.

<u>Δεν</u> εστιάζει σε…

- Υποκειμενικά παράπονα

Πλεονεκτήματα για τους Αξιολογητές

Μπορούν να:

- Βιώσουν από πρώτο χέρι την απόδοση του εργαζομένου.
- Καταλάβουν καλύτερα τις δυνατότητες και τις ανάγκες του εργαζομένου.
- Υποκινήσουν τον εργαζόμενο (κίνητρα).
- Αναπτύξουν μια συνεπή προσέγγιση καθοδήγησης και ενθάρρυνσης.
- Αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αποτελεσματικότερα.
- Βελτιώσουν τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζομένους.

4. Κατηγορίες Αξιολογητών

Ποιος θα μπορούσε ή θα έπρεπε να κρίνει την απόδοση;

- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Συνάδελφοι-Συνεργάτες
- Υφιστάμενοι
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)
- Οι πελάτες-επωφελούμενοι
- Κυκλική αξιολόγηση (360 μοιρών)

5. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να αξιολογηθούν;

Ευρείες κατηγορίες **μεθόδων αξιολόγησης**:

1) Άμεσες μετρήσεις απόδοσης (βάσει αποτελεσμάτων)
2) Χρήση έμμεσων στοιχείων απόδοσης προσωπικού
3) Συγκρίσεις με συναδέλφους (συγκριτική ιεράρχηση)
4) Σύγκριση έναντι προτύπων απόδοσης (π.χ. επαγγελματικές ικανότητες - competencies)
5) Από γραπτή έκθεση
6) Στοχοθέτηση (βάσει καθορισμένων στόχων) (MBO)
7) Με συνδυασμό μεθόδων (π.χ. Ανάπτυξη 360^0, Κέντρα Αξιολόγησης)

Χαρακτηριστικά μιας καλής μέτρησης αξιολόγησης (βαθμολόγησης)

- **Αξιοπιστία**
- **Πρακτικότητα** (*διαθέσιμη*, *εύλογη*, & *αποδεκτή*)
- **Σχέση με κριτήρια απόδοσης** (σημαντικά standards - το σημαντικότερο χαρακτηριστικό)
- **Κριτήρια – Επαγγελματικές ιδιότητες (competencies)** - **πρότυπα αριστείας (standards)**
- **Ικανότητα να διακρίνει** μεταξύ των εργαζομένων.
- **Δικαιοσύνη**

Σφάλματα του Αξιολογητή

Σφάλματα μεροληψίας (υποκειμενικότητας της βαθμολογίας)

- **Κεντρική Τάση** (για χρήση των μεσαίων τιμών της κλίμακας αξιολόγησης)
- **Επιείκεια-Αυστηρότητα** (υπερβολική &/ή συστηματική χρήση υψηλών ή χαμηλών τιμών της κλίμακας αξιολόγησης)
- **Φαινόμενο "Φωτοστεφάνου"** (όταν μια διάσταση της αξιολόγησης επηρεάζει & τον τρόπο αξιολόγησης όλων των άλλων)

Στοχοθέτηση (MBO), ή Αξιολόγηση βάσει Καθορισμένων Στόχων

Η Στοχοθέτηση (MBO) αφορά ένα σύστημα αξιολόγησης & διοίκησης με τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- **Αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** μέσα από **συγκεκριμένα κριτήρια-στόχους** & διαφανείς διαδικασίες, που βασίζονται στη **συμμετοχή** για τον καθορισμό των στόχων & τη **συνεργασία**.
- **Οι στόχοι** (κυρίως οικονομικής φύσης) τίθενται για θέσεις ευθύνης, ή όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. θέσεις πωλητών) και θα πρέπει να είναι: **μετρήσιμοι**, **συγκεκριμένοι**, **ρεαλιστικοί**, **κοινά αποδεκτοί, δεσμευτικοί, & με χρονοδιάγραμμα**.
- **Συνεργασία** μεταξύ αξιολογούμενου-αξιολογητή **& κοινή συμφωνία για προγράμματα εκπαίδευσης & ανάπτυξης** (προσαρμοσμένα στις ανάγκες του οργανισμού & του προσωπικού του) με στόχο τη βελτίωση των εργαζομένων
- **Εναρμόνιση των ατομικών στόχων με τη στρατηγική & τους στόχους του οργανισμού** (πνεύμα ομαδικότητας, κοινή κατεύθυνση θεώρησης & προσπάθειας) για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων
- **Αμφίδρομη επικοινωνία** με διαδικασίες **συνεχόμενης ανατροφοδότησης** για ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων
- **Εξέλιξη του προσωπικού** (δυνατότητα σχεδιασμού της σταδιοδρομίας βάσει μιας δίκαιης & αξιοκρατικής προσέγγισης)

Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι σχετικά, δηλαδή να συνδέονται, **με τη θέση εργασίας** (καθήκοντα & ευθύνες)

Κέντρα Αξιολόγησης

- Ομάδα αξιολογητών αξιολογεί ομάδα υποψηφίων με διαφορετικές τεχνικές, όπως:
  - ασκήσεις προσομοίωσης,
  - ψυχομετρικές δοκιμασίες (τεστ),
  - συνεντεύξεις,
  - εκτιμήσεις συναδέλφων,
  - παίξιμο ρόλων, κ.ά.
- Για αξιολόγηση και ανάπτυξη δυναμικού.
- Προσφέρουν **το καλύτερο επίπεδο αντικειμενικότητας** & '**προβλεπτικής ισχύος**' στην διαδικασία της αξιολόγησης.